Poissant Thibault - Peat Marwick Thorne

RAPPORT DE L'ENQUÊTE SUR LA GESTION À LA DIRECTION DE LA FORMATION À DISTANCE DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC

Poissant Thibault-Peat Marwick Thorne

Comptables agréés

5020, boulevard de la Rive-Sud
Lévis (Québec) G6V 4Z6

Téléphone (418) 833-2114
Télécopieur (418) 833-9983

Le 13 décembre 1991

Monsieur Michel Pagé
Ministre de l'Éducation
Gouvernement du Québec
1035, rue de la Chevrotière
15e étage
Québec (Québec)
G1R 5E9

Monsieur le Ministre,

Le 13 novembre 1991, vous m'avez désigné pour enquêter sur les pratiques reliées à la gestion des fonds et biens publics ainsi que sur les pratiques en matière d'embauche et de gestion des ressources humaines à la Direction de la formation à distance du ministère de l'Éducation.

Vous m'avez demandé d'indiquer si ces pratiques sont conformes et réalisées selon les règles administratives et d'éthique en vigueur dans la fonction publique.

Plus particulièrement, vous m'avez demandé de procéder à une analyse détaillée des dossiers de 22 personnes identifiées sur une liste jointe au mandat.

Je vous soumets donc, dans le délai requis, les résultats de cette enquête.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Raymond Godbout c.a.

Raymond Godbout, C.A.

/ll

TABLE DES MATIÈRES

GÉNÉRALITÉS

Mandat de la Direction de la formation à distance	1
Progression des inscriptions	1
Effectifs	1
Création du Fonds de formation à distance	2
Perceptions	3

GESTION DES FONDS ET BIENS PUBLICS

Situation financière	4
Rapports à la gestion préparés par le vérificateur	4
Portée de la vérification	4
Fonds détenus par d'autres organismes	5
Frais de voyages et d'assignation	7
Programme de reconnaissance de l'excellence dans la fonction publique (PARIP)	8
Salaires vs honoraires	8
Contrôle et utilisation des biens	9

EMBAUCHE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Description sommaire du processus d'embauche	10
Employés permanents	11
Employés occasionnels	11

ANALYSE DÉTAILLÉE DES DOSSIERS DES 22 PERSONNES IDENTIFIÉES SUR LA LISTE ANNEXÉE AU MANDAT 20

GÉNÉRALITÉS

1. Mandat de la Direction de la formation à distance

Le mandat de la Direction de la formation à distance (ci-après désignée la DFD) est d'offrir, à toute personne ou tout organisme du Québec, moyennant considération :

- des services de formation générale et professionnelle d'enseignement secondaire, pouvant conduire à des diplômes ou à de la formation hors niveau;
- du matériel didactique conçu pour l'apprentissage individualisé;
- des services d'expertise-conseil reliés à la formation à distance.

La DFD peut aussi, à la demande d'un autre ministre, et dans les domaines de compétence de ce dernier, offrir à toute personne ou organisme, moyennant considération, les mêmes services reliés à la formation à distance, pour des formations touchant d'autres ordres d'enseignement.

2. Progression des inscriptions

La progression des inscriptions qu'a connue la DFD depuis plusieurs années est assez remarquable. En effet, de 1972 à 1981, le Service des cours par correspondance arrivait à peine à desservir 6 000 étudiants. De 1982-1983 à 1990-1991, la DFD a vu sa clientèle passer de 11 953 à 86 000 étudiants-cours.

3. Effectifs

L'augmentation de la clientèle a inévitablement occasionné un accroissement de ses effectifs. De 1985-1986 à 1990-1991, les effectifs ont augmenté de 74 à 113 employés.

Compte tenu de l'état stationnaire du nombre de postes réguliers durant ces années, la DFD a dû recourir à l'engagement de personnel non permanent (occasionnel, prêté, etc ...) pour répondre à cette augmentation de clientèle.

4. Création du Fonds de formation à distance

Le projet de Loi 58 (1988, chapitre 59) sanctionné le 23 décembre 1988 a institué, au sein du ministère, le Fonds de formation à distance.

La mise sur pieds du Fonds de la formation à distance le 1er avril 1989 a constitué pour la DFD une étape fort importante dans la régularisation de la gestion de ses moyens de financement et dans la réorganisation de sa structure administrative.

Le Fonds de la formation à distance a été créé afin de permettre à la DFD d'accroître sa clientèle à même les revenus auto-générés.

La DFD a donc dû développer, auprès de tout son personnel, de nouvelles attitudes et comportements compatibles avec la gestion d'un fonds spécial dont les opérations s'apparentent beaucoup plus à une organisation de type entreprise privée.

Pour atteindre l'objectif d'autofinancement, les employés et plus particulièrement les gestionnaires doivent tenir compte davantage du facteur rentabilité dans les opérations quotidiennes.

Ils doivent entre autres :

- augmenter le niveau de productivité;
- trouver des projets éducatifs qui, par leur vente, s'autofinanceront et même dégageront un certain profit;
- être vigilants dans le contrôle des coûts de production tout en augmentant le volume d'opérations.

5. Perceptions

Plusieurs des personnes qui ont assuré la gestion font partie de la DFD depuis le début des années 1980. Au fil des années des différends ont surgi sur, principalement, les orientations de la DFD.

D'autre part, la majorité des personnes rencontrées ont constaté l'influence de Raymond Blouin. On a mentionné, entre autres, sa présence au comité de gestion sans être chef de service.

Il y avait, de plus, des fonds détenus par d'autres institutions au bénéfice de la DFD. Le fait que peu de gens sachent de quoi il s'agissait réellement, ajouté à des rumeurs de paiements anormaux, ont semé le doute dans l'esprit de plusieurs.

Un sentiment qu'il existait du favoritisme s'est donc développé et a été alimenté par différents autres faits.

D'autres personnes se sont dites peu affectées par ces événements pour diverses raisons, particulièrement au niveau des fonctionnaires.

GESTION DES FONDS ET BIENS PUBLICS

1. Situation financière

J'ai examiné les états financiers du Fonds de la formation à distance des exercices 1989-1990 et 1990-1991.

Le premier exercice se solde par un déficit de 413 053 $. À noter que le vérificateur, ayant constaté des lacunes importantes lors de l'inventaire physique du stock de matériel didactique, a formulé une restriction à cet effet dans son rapport. Le dernier exercice se solde par un revenu net de 945 592 $, ce qui laisse un excédent au 31 mars 1991 de 532 539 $.

2. Rapports à la gestion préparés par le vérificateur

J'ai également examiné les rapports à la gestion préparés par le vérificateur. Ces rapports font état de diverses lacunes ou problèmes identifiés lors de la vérification.

Le rapport à la gestion portant sur l'année financière terminée le 31 mars 1990 souligne plusieurs problèmes, principalement de nature comptable. Le rapport sur le dernier exercice ne fait état que de deux problèmes pour lesquelles les commentaires de la direction indiquent que les correctifs ont été apportés.

3. Portée de la vérification

Le vérificateur a procédé à une vérification d'attestation financière, soit une vérification visant à déterminer si les états financiers présentent fidèlement la situation financière de l'entité vérifiée. Il n'a donc vérifié la conformité des opérations aux lois et règlements que dans la mesure jugée nécessaire pour pouvoir émettre son opinion sur les états financiers.

4. Fonds détenus par d'autres organismes

J'ai été informé que différents organismes ont détenu des fonds au bénéfice de la DFD.

a) C.F.P. de Montréal

Les discussions avec diverses personnes et l'examen de la liste des paiements par bénéficiaire n'indiquent rien d'inusité en ce qui concerne la Commission de formation professionnelle de Montréal (ci-après désignée C.F.P. de Montréal). Celle-ci ne paie plus de dépenses depuis 1989.

b) Commission scolaire Tardivel

D'autre part, la Commission scolaire Tardivel devait des redevances à la DFD dans le cadre d'un projet en commun. Au lieu de les percevoir, la DFD faisait payer par la commission scolaire certaines dépenses. Un avis juridique a été porté à l'attention du comité de gestion de la DFD; cet avis indiquait que cette façon de procéder ne pouvait être utilisée. Cette pratique a donc cessé peu après.

Des achats d'équipements informatiques ont été payés par cette commission scolaire. De cette façon, les contrôles en vigueur et leurs contraintes inhérentes étaient évités.

c) CÉGEP d'Alma

Divers témoins m'ont fait part de leurs doutes quant à certaines dépenses acquittées par cette institution. J'ai donc demandé à ce collège de me fournir les pièces justificatives de même que certaines autres informations.

Ce collège a géré, à titre de fiduciaire, des fonds pour la DFD au cours de la période de 1984 à 1990. Il a reçu des allocations totalisant 1 368 555 $. Son rôle consistait essentiellement à acquitter les factures des fournisseurs approuvées par la DFD et à embaucher le personnel requis par la DFD.

Il m'apparaît important de souligner que, du fait que les dépenses ne sont plus acquittées dans l'entité qui les génère, ces opérations sont soustraites de l'application des règles et des contrôles en vigueur dans le ministère. De plus, comme elles sont acquittées par un autre organisme, ces transactions n'ont plus à être contrôlées par les mêmes personnes; les transactions inusitées ou anormales ne sont donc plus détectées par le personnel et les systèmes de contrôle interne en vigueur.

Salaire et dépenses de Raymond Blouin

Raymond Blouin était employé occasionnel embauché pour un projet spécifique d'une durée de 36 mois se terminant le 1er août 1987. En 1986, Ovila Gaudreault lui aurait demandé d'accepter d'être rémunéré par le CÉGEP d'Alma plutôt que par la DFD. Son contrat d'engagement lui accordait alors des bénéfices marginaux; le fait d'être rémunéré par le collège lui faisait perdre ces bénéfices de même que la continuité des années de service dans la fonction publique. Il a donc été convenu qu'il aurait droit, comme mesure compensatoire, au remboursement de dépenses équivalentes aux frais d'assignation et de fonction.

Le traitement annuel de base utilisé par le collège pour rémunérer Monsieur Blouin pour les périodes du 1er juillet au 30 juin 1986-1987 et 1987-1988 est équivalent à celui qui aurait été utilisé par la DFD. Cependant, pour les périodes 1988-1989 et 1989-1990, le traitement annuel de base utilisé a été respectivement de 52 057 $ et de 59 734 $, alors que, s'il avait été payé par la DFD, ce traitement de base aurait été d'environ 48 000 $ et 51 000 $ respectivement. Il est d'ailleurs actuellement de 55 298 $.

Les frais d'assignation et de fonction réclamés, à titre de compensation, correspondent à des frais de déplacements (kilométrage) aller et retour à sa résidence de même que les repas du midi. À compter de mars 1988, des frais mensuels de stationnement ont aussi été remboursés.

En 1986, Monsieur Blouin a été rémunéré par le collège à compter du 4 août 1986 et il n'a commencé à réclamer ces frais qu'à compter du mois d'octobre 1986.

Ces frais se répartissent comme suit :

01-10-86 au 30-06-87	5 836,60 $
02-07-87 au 30-06-88	6 761,77 $
01-07-88 au 30-06-89	7 980,44 $
01-07-89 au 30-06-90	10 225,76 $

À noter qu'à compter du 28 février 1990, étant classé comme coordonnateur à l'enseignement temporaire, le collège a majoré le traitement de Raymond Blouin de 11,12 % pour compenser l'absence d'avantages sociaux. Les réclamations de frais n'ont cependant pas cessé.

Il faut aussi savoir que ce pourcentage de majoration du traitement de base annuel applicable à un spécialiste en sciences de l'éducation engagé comme occasionnel est de 6,50 %. Donc, s'il avait été rémunéré par la DFD, c'est ce pourcentage qui aurait été utilisé. De plus, ces majorations sont de la rémunération imposable alors que les remboursements de frais ne le sont pas.

D'autre part, des frais de location d'imprimante laser totalisant 6 912,20 $ ont été remboursés à Raymond Blouin de décembre 1987 à juin 1989.

5. Frais de voyages et d'assignation

J'ai vérifié les réclamations pour frais de voyages d'un certain nombre de personnes. J'ai relevé les anomalies suivantes :

a) Claude Savard

Les services de Claude Savard ont été prêtés de 1987-1988 jusqu'au 31 octobre 1989 pour la Commission scolaire des Laurentides à la DFD.

Le contrat pour 1987-1988 prévoyait des frais d'assignation de 266 $ par semaine et le remboursement de frais de déplacements. Cependant, dans les deux contrats pour les années scolaires suivantes, le montant des frais d'assignation était nul.

Il y a eu une entente entre Ovila Gaudreault et Claude Savard à l'effet que celui-ci pourrait, pour 1988-1989 et 1989-1990, réclamer des frais de déplacements aller et retour à sa résidence, située à Val-David, et des frais de repas du midi pour au début environ trois jours par semaine et, par la suite, pour deux jours par semaine. Ces réclamations ont cessé lorsque Claude Savard est devenu employé occasionnel du ministère.

b) Voyages à l'extérieur du Québec

L'examen des paiements à diverses personnes m'a permis de déceler un voyage effectué à l'extérieur du Québec sans avoir obtenu les autorisations requises.

Il s'agit d'un voyage en Colombie-Britanique au coût de 987,90 $.

6. Programme de reconnaissance de l'excellence dans la fonction publique (PARIP)

J'ai vérifié le paiement de la prime en espèces d'un montant net de 1 000 $ versé à Paul Fortier.

Ce paiement a été effectué conformément au C.T. 172 121 et à la règle de gestion du ministère. Cette règle précise que le montant, net après impôts, ne peut excéder 1 000 $ par personne. Elle exige aussi que l'octroi de primes en espèces de plus de 500 $ soit autorisé par le sous-ministre, ce qui a été fait.

7. Salaires vs honoraires

J'ai relevé quelques cas de personnes engagées à honoraires alors qu'il existait une relation employeur-employé.

8. Contrôle et utilisation des biens

La personne à qui l'on a confié, en 1990, la responsabilité du contrôle des équipements informatiques, s'est alors rendu compte qu'elle n'était pas en mesure de déterminer quelles personnes avaient en leur possession de tels équipements. Un système de contrôle a été instauré afin de déterminer la nature des équipements prêtés et l'identité de la personne en cause.

Ovila Gaudreault et Paul Fortier ont, de façon permanente, un ordinateur et une imprimante appartenant à la DFD à leur résidence. Raymond Blouin avait jusqu'à tout récemment un ordinateur à son domicile.

Même si ces personnes m'ont déclaré s'en servir pour fins de leur travail à des degrés divers, cette pratique me semble discutable.

EMBAUCHE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1. Description sommaire du processus d'embauche

a. Employés permanents

Selon les politiques de gestion, les fonctionnaires sont recrutés et promus par voie de concours. L'établissement des conditions d'admission à un concours pour combler un emploi ou plusieurs emplois est délégué au cadre concerné. L'évaluation des candidats admis à un concours se fait sur la base de connaissances, d'expériences ou d'aptitudes qui sont requises pour l'emploi. Pour ce faire, un comité d'évaluation est formé; ce comité doit formuler des recommandations, lesquelles doivent être consignées par écrit. La procédure d'évaluation est déterminée avant la tenue du concours. Lors de l'appel de candidatures pour la tenue d'un concours, la période d'inscription doit être d'au moins 10 jours ouvrables. Une inscription doit être présentée par écrit dans la période d'inscription et comporter les renseignements et documents requis par l'appel de candidatures. Un concours donne lieu à la constitution d'une liste qui regroupe par niveau les candidats jugés aptes. Le regroupement par niveau est fonction des résultats obtenus à la suite de leur évaluation. La nomination d'un fonctionnaire est faite, selon l'ordre de rangement des niveaux, au choix parmi les personnes de même niveau. Les personnes regroupées à un niveau sont choisies avant celles d'un niveau inférieur. Lors de son entrée en fonction et lorsqu'il change de classe, d'emploi ou de grade, le fonctionnaire se voit attribuer, par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme, un classement.

b. Employés occasionnels

Les emplois occasionnels doivent être comblés à partir du fichier constitué au ministère de l'Éducation. Le fichier ministériel est constitué des offres de services reçues au ministère. Ce fichier est centralisé à la Direction des ressources humaines. Les inscriptions au fichier se font par corps et classe d'emploi, par territoire de travail et selon l'ordre de réception des candidatures.

Pour s'inscrire, une personne doit compléter le formulaire "Offre de services", qui doit être estampillé sur réception. L'inscription au fichier est conservée pour une période maximale de 12 mois.

Lorsqu'un gestionnaire a un emploi occasionnel à combler, il communique avec la Direction des ressources humaines et formule ses besoins. La sélection est effectuée en suivant l'ordre chronologique d'inscription, parmi les personnes inscrites pour la classe d'emploi visée qui satisfont aux conditions d'admission. En général, trois candidatures sont référées pour chaque emploi à combler.

Le gestionnaire complète la sélection selon les mécanismes qu'il juge appropriés (ex. : entrevue, test pratique, etc...) afin d'évaluer les candidats.

Le gestionnaire vérifie les attestations d'expérience, les certificats académiques et la qualification professionnelle des candidats référés. Il procède finalement à la nomination de l'employé.

2. Employés permanents

J'ai sélectionné, à partir de la liste du personnel à l'emploi de la DFD, un certain nombre de dossiers pour fins d'examen. À ce nombre, s'est évidemment ajouté, s'il y avait lieu, les noms des personnes figurant dans la liste annexée au mandat.

J'ai vérifié, pour les employés permanents inclus dans mon échantillon, le respect de la procédure d'embauche. Je n'ai relevé aucune anomalie.

De plus, les différentes personnes rencontrées n'ont pas identifié ce secteur comme faisant problème. Une personne a cependant porté plainte à la Commission de la fonction publique.

3. Employés occasionnels

La DFD comblait une large part de ses besoins en personnel par l'embauche d'employés occasionnels. De plus, les témoignages recueillis m'ont indiqué que ce secteur semblait problématique.

a) Le contexte

À l'arrivée de l'actuel chef des services administratifs en 1989, le fichier ministériel consistait en quatre classeurs contenant environ 5 000 dossiers de candidatures classées par ordre alphabétique. Chaque offre de services était inscrite dans le système informatique en tenant compte de la date de réception de la candidature.

Depuis la décentralisation de cette fonction dans les ministères en 1986, ce travail avait été effectué par des étudiants, des stagiaires, des occasionnels ou d'autres selon leur disponibilité. Personne n'était spécifiquement affecté à ces tâches. Il va sans dire que l'épuration des dossiers n'était pas à jour et que la plupart de ces candidatures étaient périmées. De plus, il y avait environ autant de candidatures non traitées dans des caisses que celles traitées.

D'autre part, le système informatique de l'époque ne fournissait comme informations que la date d'inscription et les corps d'emploi. Dans ces conditions, la recherche de candidats requérant certaines spécialités était toujours un processus très long et très laborieux. Dans plusieurs cas, en particulier en informatique, les gestionnaires étaient invités à faire eux-mêmes la recherche à même les offres de services pour dénicher le profit recherché.

Depuis, le fichier a été épuré pour éliminer les candidatures périmées; l'inscription des offres de services dans le système informatique a été mise à jour. Un nouveau programme informatique a été élaboré qui permet de codifier la scolarité, les spécialités et les champs d'expérience jugés pertinents pour chaque corps d'emploi. Toutes ces améliorations ont été complétées pour le 1er avril 1991.

D'autre part, le conseiller en gestion des ressources humaines faisait, au début de 1990, le constat que la gestion des occasionnels présentait de nombreuses lacunes. Des sessions d'informations furent donc organisées afin que les responsables soient au courant des règles à suivre et soient en mesure de les appliquer correctement.

Plus particulièrement, en ce qui concernent la DFD, il faisait le constat suivant :

- les listes de rappel n'ont pas la forme requise;
- elles sont rattachées à des tâches plutôt qu'à une classe d'emploi dans une unité administrative;
- ces listes ne sont pas affichées ni transmises au syndicat;
- elles sont plus ou moins respectées lors de l'embauche;
- le calcul du service n'est pas adéquat;
- les avancements d'échelon ne sont pas toujours accordés à la bonne date.

b) Mode de fonctionnement à la DFD

Le piteux état du fichier combiné aux particularités de la DFD ont contribué à faire en sorte que les personnes qui ont à recruter du personnel utilisent de façon concurrente les listes et le fichier ministériels et d'autres réseaux de référence de candidatures.

Une première source de candidats provient des offres reçues de personnes qui ont exprimé leur disponibilité. Il s'agit très souvent de gens qui ont su par un employé (parent, ami ou personne rencontrée lors d'une activité quelconque) que la DFD avait régulièrement besoin de personnel et quelle était la nature de ces besoins.

Une autre alternative, surtout lorsqu'il y a urgence, consiste à demander au personnel de référer des candidatures pour un poste ou un travail en particulier.

Pour les spécialistes en sciences de l'éducation, les responsables communiquent aussi avec des personnes à l'extérieur de la DFD (dans le réseau des commissions scolaires, par exemple) pour qu'elles suggèrent des candidatures.

Pour les responsables, cette façon de procéder semble très adéquate car elle favorise leur objectif premier qui est de recruter les personnes ayant une meilleure probabilité de donner un rendement satisfaisant.

D'après les témoignages reçus, le fait d'avoir à satisfaire une clientèle non captive, d'avoir une contrainte d'autofinancement et le désir naturel d'être efficace (qui était encouragé) incitent les responsables à accorder une nette préférence aux candidatures connues ou référées par une personne qu'ils connaissent.

Ceci est particulièrement ressenti lorsqu'il s'agit du recrutement de spécialistes en sciences de l'éducation où les listes et le fichier ministériels sont parfois considérés aussi aléatoires qu'un billet de loterie.

Il était évident pour l'ensemble du personnel rencontré que la clientèle devait être satisfaite, à défaut de quoi elle n'aurait plus recours aux services de la DFD. Par conséquent, les risques inhérents aux candidats inconnus se devaient d'être évités. Le respect de la volonté gouvernementale de favoriser l'embauche du plus grand nombre possible de gens était donc très secondaire.

On a également souligné les coûts et les efforts requis pour entraîner du nouveau personnel. Il est beaucoup plus intéressant d'engager une personne qui a déjà travaillé à la DFD, surtout si on considère les motifs énumérés plus haut.

c) Conséquences

Il est évident qu'un tel mode de fonctionnement a pour conséquence que beaucoup de personnes recrutées au fil des ans seront des parents ou amis d'employés de la DFD.

d) **Problèmes**

Le fait que des personnes ayant des liens de parenté travaillent dans une même organisation peut évidemment occasionner certains problèmes.

Le fait d'avoir à superviser ou d'être en contact avec le parent d'une personne en autorité crée évidemment des malaises, surtout lorsque survient un désaccord. De plus, le lien de parenté en soi laisse croire à du favoritisme. Il arrive donc que des employés n'ont pas le sentiment que tous ont droit à un traitement juste et équitable.

Il se pose également le problème du responsable qui a sous sa juridiction un proche parent, particulièrement lorsqu'il en est le supérieur immédiat. Il s'agit là d'une situation de conflits d'intérêts potentiels.

Le fait que des demandes de référer des candidatures se faisaient régulièrement a encouragé les gens qui avaient des parents ou amis intéressés à travailler pour la DFD à soumettre des candidatures avant même qu'un besoin soit connu. Il était courant de fournir des noms de telles personnes et ceci ce faisait très ouvertement. La retenue dont auraient pu faire preuve certaines personnes n'était donc pas facilitée dans ce contexte.

De plus, il est arrivé en quelques occasions que des employés subalternes insistent pour que des parents ou amis soient embauchés en invoquant "qu'ils y avaient droit comme les autres". Certaines personnes pouvaient aussi trouver difficile de refuser une candidature soumise par un employé lorsqu'on était justement à la recherche de personnel.

Je dois souligner que les chefs de service rencontrés m'ont indiqué n'avoir jamais subi de pressions pour embaucher certaines personnes. Il faut cependant noter que si Ovila Gaudreault demandait si on pouvait embaucher quelqu'un ou s'il fournissait un nom, les gens acquiesçaient à sa demande, soit parce qu'ils n'y voyaient pas d'inconvénient, soit parce qu'ils n'avaient pas l'impression d'avoir vraiment le choix de le faire ou non, car c'était lui le patron ...

e) Vérification et constatations

J'ai vérifié si les règles concernant l'embauche et la gestion des ressources humaines étaient respectées. Pour ce faire, j'ai examiné divers dossiers d'employés et j'ai rencontré divers intervenants. J'ai fait les constatations suivantes :

1. Embauche sans avoir recours au fichier ministériel

Il est arrivé que la DFD transmette le nom et l'offre de services des personnes qu'elle souhaitait engager en demandant à la Direction des ressources humaines de les inscrire au fichier. Simultanément, elle demandait de procéder à leur embauche. Ceci s'est produit particulièrement dans le cas des spécialistes en sciences de l'éducation et dans les situations où l'embauche était urgente. Le souci d'avoir une personne fiable et l'état du fichier à l'époque sont les motifs invoqués.

2. Embauche sans avoir vérifié les candidatures du fichier

Dans d'autres cas, la DFD sollicitait des candidatures et avisait en même temps qu'elle en avait sous la main. La DFD pouvait alors demander que leur candidat soit finalement référé pour des motifs de fiabilité ou d'expérience de travail à la DFD. L'urgence pouvait aussi en être la cause, surtout si des exigences particulières étaient recherchées. Comme il fallait alors examiner une à une les offres de services, la demande de la DFD de ne pas chercher dans le fichier faisait l'affaire de la Direction des ressources humaines.

3. Demandes de candidatures faites sur mesure

J'ai retracé quelques cas de demandes de candidatures par la DFD comportant des exigences inusitées pour le poste à combler. J'ai pu constater et me faire confirmer qu'il s'agissait effectivement de demandes où le but recherché était d'obtenir le candidat désiré même s'il n'était pas en tête de liste du fichier selon l'ordre chronologique d'inscription.

4. Dérogation au fichier ministériel et au délai de deux mois

Une personne qui a terminé sa période d'emploi ne peut faire l'objet d'un nouvel engagement par le même ministère avant l'expiration d'un délai de deux mois suivant la date de la fin de son engagement, à moins d'autorisation par le sous-ministre.

J'ai relevé plusieurs cas où la DFD demandait par écrit l'autorisation à la Direction des ressources humaines de déroger à la règle, parfois à plusieurs reprises. Or, une telle demande ne peut être autorisée que par le sous-ministre et n'est pas renouvelable.

5. Droit de rappel

Lorsqu'un gestionnaire procède à l'embauche de personnel occasionnel, il doit déterminer au départ si le besoin est cyclique ou non. Cette particularité n'étant pas connue, le besoin était toujours identifié comme non cyclique. Si l'employé avait un rendement satisfaisant, on le réembauchait en indiquant cette fois le besoin comme cyclique. Un droit de rappel était accordé, après le délai requis, pour pouvoir retenir de façon permanente ou presque ses services.

6. Vérification des attestations d'expérience

On n'exige pas les attestations d'expérience à moins de doute quant à la véracité des informations apparaissant sur le formulaire d'offre de services.

Je recommande que ces attestations d'expérience soient exigées et vérifiées afin de s'assurer que le salaire versé correspond à l'expérience réelle de l'employé.

7. Classement

J'ai relevé un cas où le classement est erroné. Il s'agit d'une employée qui a été admise à la classe d'agent principal de bureau sans avoir au moins 8 ans d'expérience dans l'exercice d'attributions de la classe d'agent de bureau.

Cette employée n'avait aucun lien de parenté avec un autre employé de la DFD. Elle y avait déjà été employée. On a eu besoin de ses services et on l'a recrutée sans passer par le fichier ministériel.

8. Qualité du personnel

Les différentes personnes de la DFD rencontrées sont unanimes pour déclarer que les personnes embauchées suite à une référence par un parent ou un ami donnaient un rendement satisfaisant. Si tel n'avait pas été le cas, on m'affirme que cela n'aurait pas été toléré, ce qui s'est déjà produit.

9. Limitations à ma vérification

Lorsque le DFD fait une demande à la Direction des ressources humaines, celle-ci est notée et on indique aussi les exigences. Une sélection parmi les offres de services est effectuée. Un certain nombre de candidatures sont alors soumises à la DFD. Lorsque le besoin était comblé, la note préparée lors de la demande et la liste des personnes référées étaient toutes détruites. Les documents les plus anciens qui ont pu être conservés datent de 1990.

Ceci limite donc ma capacité de vérifier si des anomalies ou des dérogations ont pu se produire. Ces anomalies auraient pu être décelées par un nombre anormalement élevé de candidatures rejetées, par des exigences inusitées de la DFD lors de leur demande, par des notes mentionnant les candidatures suggérées par la DFD, etc ...

D'autre part, il est difficile pour les personnes interrogées de certifier que la procédure a été respectée ou non dans tel ou tel cas en particulier. Vu l'état du fichier et donc la difficulté d'obtenir un service adéquat, il était trop fréquent de fournir des candidatures avant même que la Direction des ressources humaines ne puisse référer des candidats.

ANALYSE DÉTAILLÉE DES DOSSIERS DES 22 PERSONNES IDENTIFIÉES SUR LA LISTE ANNEXÉE AU MANDAT

a. Travail effectué

J'ai examiné les paiements faits depuis le 1er avril 1989 jusqu'au mois de novembre 1991 à chacune des personnes dont le nom apparaît sur cette liste. J'ai aussi examiné, pour celles embauchées par le DFD, leur dossier conservé à la Direction des ressources humaines. J'ai également obtenu des déclarations assermentées de chacune de ces personnes concernant les circonstances entourant l'embauche ou l'octroi de contrats à l'une d'entre elles alors qu'un parent était à l'emploi de le DFD. J'ai également, lorsque possible, demandé au responsable ayant requis l'embauche, si, à sa connaissance, il y avait eu favoritisme ou anomalie lors du recrutement.

Toutes les personnes figurant sur cette liste m'ont déclaré ne pas avoir, à leur connaissance, bénéficié de favoritisme. Il en est de même de la personne qui était employée de la DFD lors de l'embauche d'un parent.

Je tiens à rappeler que les résultats de l'examen de ces dossiers doivent être lus en tenant compte des limitations mentionnées précédemment quant à la possibilité de vérifier certaines preuves documentaires et d'obtenir des témoignages précis sur le respect ou non de la procédure d'embauche.

b. Résultats

Je vous transmets sous pli séparé l'analyse détaillée requise.

Afin d'être en mesure d'évaluer correctement et rapidement la situation, j'ai jugé bon de fournir un résumé de cette analyse.

Cette liste comprend les noms de 22 personnes ayant été embauchées ou ayant bénéficié de contrats alors qu'un parent était à l'emploi de la DFD.

1. Contractuels

Une personne n'a jamais obtenu de contrats ni été employée de la DFD.

Une personne a obtenu en 1988 un contrat d'environ 14 000 $. Une autre a obtenu deux contrats de 1 200 $, l'un en 1988 et l'autre en 1989. Ces deux personnes avaient déjà obtenu des contrats de la DFD avant qu'un lien quelconque existe avec un employé de la DFD.

Une autre a obtenu en 1987 un contrat de 1 400 $ suite au désistement du contractant initial.

Une autre obtient depuis 1990 des contrats dans le cadre d'appels d'offres sur invitation. Un contrat a été obtenu suite à l'incapacité du contractant initialement choisi de faire le travail.

Une personne identifiée dans la liste n'existe pas. Il est possible qu'il s'agisse d'une erreur de prénom. Le père de cet individu a admis avoir un fils portant un autre prénom qui a effectivement travaillé pour la DFD en 1986.

Trois personnes sont des contractuelles au titre de professeur-correcteur. Dans un cas, il s'agit d'une personne de la famille immédiate d'un cadre. La personne qui a recommandé son engagement s'est donc sentie obligée de le faire à cause de ce statut hiérarchique. Dans le second cas, la recommandation d'embauche au chef de service a été faite par son conjoint. Dans le dernier cas, la personne qui a recommandé son engagement s'est sentie obligée de le faire devant l'insistance de la personne concernée et de son conjoint, ce que contestent ces deux dernières personnes. À noter que, pour cette dernière personne, son conjoint lui a fait octroyer des contrats d'environ 5 000 $ au cours de 1989 et 1990.

Dans un cas, le père a engagé son fils à l'été 1986 et à l'époque des Fêtes de 1986. Il a également été engagé pour de courtes périodes au cours du premier semestre de 1987.

2. Occasionnels

Dans un cas, le lien de parenté n'existe pas et la durée d'emploi se situe en 1990 et a été inférieure à 6 mois.

Une autre personne a d'abord obtenu divers petits contrats de traitement de textes. Elle a ensuite obtenu un poste permanent dans un autre ministère. Un chef de service l'a plus tard contactée pour lui offrir son poste actuel à la DFD.

Le cas suivant concerne une personne qui a d'abord été engagée comme professeur-correcteur suite à la recommandation d'un proche parent. Elle a par la suite été embauchée comme occasionnelle et est encore à l'emploi de la DFD.

Dans trois cas, c'est suite à des demandes de responsables de fournir des noms de personnes que celles-ci ont été recrutées. Dans un de ces cas, le lien de parenté était inconnu. Une de ces personnes n'est plus à l'emploi de la DFD depuis 1990.

Dans un cas, la personne déclare avoir complété les formalités requises après que son père l'ait informée qu'il y avait des emplois disponibles. Elle est encore à l'emploi de la DFD.

Pour une autre personne, j'ai pu vérifier que la procédure avait été suivie et que d'autres personnes avaient été référées et embauchées avant elle en 1990.

Une autre personne a obtenu un premier emploi à la DFD via le placement étudiant à l'insu de sa parente. Sa période d'emploi va de 1986 à 1990, date où elle a obtenu un poste permanent dans un autre ministère.

Les trois derniers cas concernent des parents de Ovila Gaudreault. Ces personnes ont travaillé soit comme contractuels ou occasionnels à la DFD. L'un d'eux n'est plus à l'emploi de la DFD depuis 1988, l'autre depuis 1989. La dernière a d'abord été embauchée comme agente de bureau, puis comme professeur-correcteur. Dans ce domaine, on exige habituellement qu'une personne soit déjà un enseignant qualifié et expérimenté, ce qui n'est pas son cas. De plus, dans son cas, j'ai pu retracer la demande de candidatures qui a été adressée à la direction des ressources humaines. Celle-ci comportait une exigence anormale qui correspondait exactement à une caractéristique académique de cette personne.

On note qu'il reste donc sept de ces personnes encore à l'emploi de la DFD.

À l'exception du dernier cas ci-haut, toutes les personnes avaient les qualifications ou expériences habituellement requises. Cette remarque est valable tant pour les contractuels que pour les employés de la DFD.

c. Implications du sous-ministre

En septembre 1990, le sous-ministre a reçu les documents faisant état d'une situation problématique à la DFD. Ces documents ne mentionnent pas de problèmes liés à des liens de parenté. C'est lors des rencontres qui ont eu lieu au cours de ce mois, particulièrement celle du 21 septembre avec Pierrette Gauthier et Sylvie Malaison, que la situation a été évoquée. Aucune liste de noms n'a été fournie et seul celui de Ovila Gaudreault aurait été spécifiquement mentionné. Celui-ci a admis l'embauche de parents et a été réprimandé.

Par la suite, le sous-ministre a rencontré diverses personnes, soit individuellement, soit en groupe. Ces personnes n'ont pas exprimé de doléances ou autrement soulevé la question de liens familiaux. Ceci a amené le sous-ministre à croire que le problème était limité uniquement aux liens familiaux de Ovila Gaudreault. Ceci est donc conforme au rapport produit par le sous-ministre sur ces événements.